

ネットショップの販売戦略に関する研究

著者	張 心亦, 張 華
雑誌名	山梨学院大学現代ビジネス研究
巻	第8号
ページ	59-72
発行年	2015-02-01
URL	http://id.nii.ac.jp/1188/00003185/

ネットショップの販売戦略に関する研究

A study about sales strategy of net shop

張 心 亦・張 華

ZHANG, XinYi・ZHANG, Hua

【概 要】

21 世紀の商取引において、ネットショッピングの占める割合が次第に高くなってきた。ネットショップは商品を仕入れて再販しているが、実体経済の中の流通業者とは性質が異なる。そして、無名なネットショップがずっと無名なままになってしまうという窮地から脱出するために、従来のマーケティング手法を採用するだけではうまく解決できない。なぜなら、それはネットショップ、ネットワーク、消費者など多様な要素を考えなければならないのである。本論は、ロングテール法則とネットワーク特性に基づいて、麦包包の分銷手法を取り上げて分析する。麦包包の事例分析を通じて判明したのは、売れないネットショップが売れるネットショップに変身するために、販売要因をめぐるマーケティング戦略と、ネットワークを活用した開放式分銷手法と管理式分銷手法という分銷をうまく組み合わせることが重要である。

【キーワード】

ロングテール、ネットワーク、ネットショップ、分銷

1. はじめに

今までの実体経済の中で、パレート法則をマーケティングの分野で応用する場合、注目の焦点は多くの業績を生み出す 20 % 部分に置かれた。それはマーケティングの展開にかかったコストに対する考慮である。具体的に言えば、特定の企業にとって、自社の業績にあまり貢献してくれない 80 % の顧客にマーケティングコストをかけるよりは、そのコストを多くの業績に貢献してくれる 20 % の顧客にかけたほうが運営効率がいい、という考えである。

しかし、インターネットの普及により、ビジネスモデルがE-コマースにシフトした場合、マーケティング活動にかかるコストに大きな変化が起きる。たとえば、従来キャンペーンを行うために発送するDMは、電子メールに取り替えられる。その際、発生するコストが低く抑えられる。したがって、E-コマースのマーケティングを考えると、いままで実体経済のマーケティングで軽視してきたあまり業績に貢献してくれない大部分の顧客に再び焦点を当てるようになったのである。

ネットショップの業績は、ショップの知名度

とアクセス率と関係すると考えられる。一般的に、よく売れるネットショップは、アクセス率と知名度が高い。これに対し、あまり売れないネットショップの場合は、この2つの指標が相対的に低い。しかし、このロジックで考えると、無名なネットショップはずっと無名なままになってしまうのである。果たして、無名なネットショップがこの窮地から脱出できないのか？

上記の問題意識に基づいて、本論の論点をネットショップのマーケティング戦略に置く。特に実体経済とは違って、インターネットの上で展開する際、従来のマーケティング手法とどのような違いがあるのかを検討したいのである。

2. 先行研究レビュー

2.1 ネットショップの展開に関連する既存研究

インターネットの普及により、ネットショップの展開について、数多くの先行研究が行われてきた。ここでは、いくつか代表的な論文を選定し、その内容を整理することにした。

渡部・岩崎（2010）によると、ネットショップが成長するために、自分の商品タイプの位置づけを明確にし、商品類型別のネットマーケティング戦略を制定するということが必要だという。ネット購買に置ける商品特性が異なるので、主なサービス・コンテンツ、最寄品、買回品、専門品の4類型に分類できる。

たとえば、専門品の場合、ネット情報重視の人への対処はもっと詳しく商品情報、販売情報を提供する必要がある。口コミ重視の人への対処は口コミ情報交換の場を設ける。ネットショップ不信また実感重視の人への対処は、①情報提供により顧客を実店舗へ誘導する、②電子情報仲介によりネットと実店舗の橋渡しを図る。彼らの研究によると、その商品類型別のネットマーケティング戦略を制定すれば、売れないネットショップの売上は相対的に伸びやすい。

また、Brian Solis（2014）の研究によると、

現在より多く人々はインターネットを通じて商品情報を共有し、モノを消費している。そして、ソーシャルネットワークにおいて消費体験を共有するという。現代社会では、情報がメディアだけから発信されるのではなく、我々はソーシャルネットワークの運営と価値を重視しなければならない。そして、売るための集客方法、商品の魅力を伝えるためのキャッチコピー、ページデザイン、商品企画、スタッフマネジメントなどのポイントも無視できない。

しかし、現実では、以上の研究のような戦略が導入されても、なぜ依然として多くのネットショップが成功への道にたどりつけないのか？その理由は、上記のような販売要因に着目した研究は、既存のマーケティング戦略に立脚することが多いため、完全にネットショップの性質に適していなかったからだと考えられる。

たとえば、手軽に起業できるのはネットショップの魅力である。しかし、その反面、経営資源の少なさにも繋がる。そこで、ソーシャルネットワークに注目する際に、情報リーダーになるということが提案されても、実際にそれを実現できるネットショップは少ない。したがって、ネットショップの手軽さと経営資源の少なさといった特性に注目し、新たな視点の導入が必要である。この新しい視点は、従来のマーケティング研究に軽視されてきた「ロングテール」という法則に注目した研究である。以下では、「ロングテール」に着目したマーケティング研究を1つ取り上げる。

2.2 ロングテール法則を生かしたマーケティング研究

ロングテールという概念は、2004年10月に米国の雑誌『Wired』に、同誌編集長であるChris Andersonが寄稿した記事が発端になっている。これは2004年暮れくらいから米国を中心に話題になってきているキーワードである。

このキーワードが意味するのは、「逆パレートの法則」と言っていいたいだろう。その時までのリアル世界でのマーケティングは、「パレート法則」が支配する世界だった。つまり、「売上 80 % は、全体の 20 % 要素が生み出している」という世界である。

佐々木（2009）によると、Anderson のロングテール理論の核心は、「ニッチ商品を全部足せば、ヒット市場に（たとえ勝てなくても）肩を並べるほど大きな市場になる可能性がある」点への対応策としての「管理コストが安い」のだから、売れる、売れないにかかわらず全商品を置くべき」というものである。Anderson は、ロングテールを生み出す要因を以下の 3 点で記述している。

① 現実にはすべての市場において、ニッチ商品はヒット商品よりもはるかに多い。生産手段が安くなり一般に普及すれば、ニッチ商品の割合は急速に高まる。

② ニッチ商品を入手するコストが劇的に下がってきた。デジタル流通、優れた検索技術、ブロードバンドの普及といった要素の後押しで、インターネット市場は小売の経済形態を根本から変えつつある。おかげで多くの市場で提供できる商品の種類は実に多様になった。

③ 多様な選択肢を提供しても、それだけでは需要は増えない。消費者がそれぞれの必要性や興味に合わせてニッチ商品を見つけられるような方法を提供しなくてはならない。そのためには特定の手段や技術—レコメンデーションや人気ランキング—が有効だ。こうした「フィルター」は需要をテールへ導くことができる。

さらに、方策として、佐々木は次の 3 点をあげる。第 1 に、Permalink 技術を導入し多様な商品詳細ページへのアクセス経路を用意する、あるいはキーワード検索をトップページに導入するという「商品探索・発見ツールの拡充」を行うことによって「テールの長大化」が進展

した。第 2 に、「テールの長大化」は一時的なものであり、継続的には進展していないこと。第 3 に、いずれの「商品探索・発見ツールの拡充」によっても「商品販売の分散化」が一切進展しなかったことである。

確かに、「ロングテール」に着目した研究は、上述した販売要因の拡張に関する研究より、E-コマースでのマーケティングコストの構造変化を生かし、従来のマーケティング手法に対して、若干異なった提言をした。しかし、この提案は依然としてネットショップ特性を十分に生かし切れていない。「ロングテール法則」に着目した研究の提言をより有効にネットショップのマーケティング展開に応用するために、ネットショップの特性にもう一度検討する必要がある。その際、マーケティングの分野ではまだ馴染みのない「ネットワーク理論」の概念を借用することが有用であると考えられる。次では、「ネットワーク理論」の中から関連性の高い「中心性」概念をピックアップし紹介する。

2.3 ネットワークに関連する概念

(1) ネットワークとネットワーク理論とは

ネットワークは、われわれの生活のあらゆる側面に存在している。近年では様々な分野において、大規模で複雑な事象をネットワークとしてとらえ、ノード間の相互関係やネットワーク構造、ネットワーク上での現象を分析する研究が盛んに行われている。

ネットワーク理論はグラフ理論（Graph Theory）から発展してきた応用科学である。グラフ理論は主にノードとノードの最適なつながり方を研究する学問である。社会学の分野では、伝染病の展開パターンや人間関係の構築（昇進のルートや出会いのチャンスなど）にネットワーク理論を応用した。

たとえば、Granovetter（1973）が行った就職者と就職情報供給者との関係の研究や、

Burt（1992）による経営組織における管理職の昇進速度とネットワークの分析がその好例である。そして、ネットワーク理論はノードとノードのつながりを扱うため、E-コマースの分野では、「ネットショップ」と「ネットショップの利用者」を「ノード」に、そしてその間に繰り広げられた「取引関係」をリンクとして見なすことで、インターネットの上で展開されたビジネスモデルを1つのネットワークと見なすことができる。

ネットワークは複数のノードの集合である。個々のノードが持つつながりの数が、そのノードの重要性を表す。このネットワークに占める特定のノードの重要性を表す指標として、「中心性」という概念がある。

(2)「中心性」概念について

「中心性」とは、あるネットワークにおいて、特定の「ノード」の重要性を表す指標である。ある特定のノードに対するアクセスの確率はそのノードから中心まで距離によって変動する。この意味で、「売れないネットショップ」が自分に対するアクセス率を上げるために、できるだけ自分の中心性を高めなければならない。しかし、「中心性」と言う概念を計る際、目的によって様々なタイプがある。たとえば、「ハブ」として、どれほど多くのノードと繋がっているのを計るために「次数中心性」という指標が使われる。「自分を除いた他のノードからの距離」を計るために、「近接中心性」というものが用いられた。さらに、「他のノードを中継する度合い」を評価するために、「媒介中心性」という指標が使われる。中心性を扱うために、これらの中心性の形成過程を理解する必要がある。そのため、以下では青木（2002）の研究を援用し、その形成過程を整理する。

(3)青木（2002）の研究

青木（2002）によると、ハブとはネットワークの中心部にあって、ノードの外周とノードをつなぐ集中する部分である。ハブは、現実のネットワークにみられる“成長”という性質から自然に導かれる。個々のネットワークは小さな中核部分から出発して、新たにノードを付け加えることで成長する。そして新しいノードは、たくさんのリンクを獲得しているノードを優先的に選択するのである。成長と優先的選択により、多数のリンクを獲得したハブが少数誕生する。近接中心性は中心までの距離を測る指標である。近接中心性の形成原因はハブの形成過程にノードから他のノードへ距離が近いことである。媒介中心性は他のノードを中継する度合いことである。媒介中心性の形成原因はハブの形成過程に橋のような重要なノードが形成することである。選択可能なルート数がノードの「媒介中心性」を決定するのである。選択可能なルート数が少なければ少ないほど、媒介中心性が高くなる。

以上のネットワークに関連する概念を内容面から整理すると、ネットワーク中心性の類型と形成過程が分かった。これらの中心性概念を利用し、本論では売れないネットショップの業績改善を図るために、「分銷」というネットワーク中心性を活用した販売制度を提案する。

3. 「分銷」という販売制度について

3.1「分銷」の定義

日本語には、「分銷」という言葉が存在しない。「分銷」について、中国でも明確した定義が存在していない。以下説明のために、本論ではこの概念を次のように定義する。

「分銷」とは、商品の供給者が独自のインセンティブ制度を用いて、商品の販売者に対して商品の種類、販売数量を制限するという「商品供給者主導」の販売方式である。しかし、この

「商品供給者主導」の販売方式は、次の3点で、一般の商品流通と異なる。

- (1)販売数量について、販売者に対して供給者は支配権を持つが、商品は完全買い取りのため、販売者は供給者のマーケティング活動に関与しない。
- (2)販売者はすでに商品の販売先を確保している。そのため、一般の商品流通のように売れ残りのリスクは存在しない。
- (3)手厚いインセンティブ制度。従来の商品流通では、販売者の利益は売価と仕入れ価格の差から生まれるが、「分銷」の場合、販売実績による「コミッション制」と「仕入れディスカウント制」を採用する。そのため、販売者の発注量が多ければ多いほど利益が上がる。

そして、この3つの特性の間には、相互関係がある。商品の販売者はこの特殊なインセンティブ制度に惹かれて、積極的に商品の供給者にコミットする。その結果、商品の供給者が販売者に対して、支配権を持つようになった。販売者は商品の販売先を既に確保しているので、それに合わせて発注量は簡単に決められ、利益の計算もできる。これらのインセンティブによって、商品の供給者が販売数量について支配権を持っているものの、商品の販売者が積極的にコミットするという結果に繋がる。

本論では、商品の販売において分銷制度を利用したネットショップを「分銷商」と呼ぶ。しかし、分銷をするのは、必ずしも実体経済で想定されているような「専門流通業者」である必要はない。前述したように、再販目的であれば、例えば個人消費者であっても、販売するためのウェブページさえあれば、「分銷商」になることができる。「商品の供給者」と「分銷商」の間には、「段階構造」となっている。

つまり、商品の供給者から直接商品を仕入れる販売者は、「一級分銷商」という。この「一

級分銷商」の下には「下級分銷商」があり、一級分銷商から商品を取り次いでさらに自分の「下級分銷商」に販売するのは「二級分銷商」である。このように商品は、様々な段階の分銷商を通じて、流通させていくのである。

そして、分銷とネットワークの関係は以下の3点となる。

①ネットワークにノードは自分が「ハブ」になることが重要である。分銷は様々な段階の分銷商を構築することで成り立っている。この意味で、下級分銷商を獲得することで、上級分銷商の中心性が次第に高くなる。この際、上級分銷商がネットワークの「ハブ」になる。

②ネットワークにおいて、あるノードを通じて別のノードに繋がる時、選択可能なルート数がノードの「媒介中心性」を決定するのである。選択可能なルート数が少なければ少ないほど、媒介中心性が高くなる。これを分銷制度に当てはめて言えば、少ない仕入れ先と多くの下級分銷商を持つ分銷商の媒介中心性が高くなる。分銷商にとって仕入れ先は決まっている場合が多いため、いかに多くの下級分銷商を募ることが重要である。

③「近接中心性」は、中心までの距離を測る指標である。ハブにとって、自分が中心であるため、距離が0なので近接中心性が極めて高い。上記の媒介中心性からも分かるようにハブが形成された場合、ハブまでの距離が遠ければ遠いほど、媒介として利用しなければならないノードの数が多くなる。そのため、「近接中心性」を高めるために、媒介の数を減らすことによって、ハブまでの距離を縮めるのが重要課題である。これを分銷制度にあてはめて言えば、いかに上級分銷商になることが重要である。実際の分銷制度では、上級分銷商になるための方法が決められている。それは販売実績を高めることである。

このように、ネットビジネスにおいて、ある

企業がインターネットの上に存在する数多くのネットショップを自分の独自のインセンティブ制度で組織化し、インセンティブを獲得したい意欲によって、自発的に商品を積極的に販売するようにすることが可能である。

3.2 分銷制度の特性

ここで、中国において、実体経済の中で分銷制度を利用して成功した企業は「完美¹」という企業をあげ、同社が採用している分銷制度の特性を整理する。

①販売ノルマの設定

上述したように、分銷制度において、商品の供給者は「分銷商」の仕入れ数量を規定することができる。これは販売数量を抑えるという意味ではなく、むしろ毎月同じペースで商品を販売してほしいという規定である。言い換えれば、毎月、商品の供給者が「分銷商」に「販売ノルマ」を課している。この「販売ノルマ」は企業によって、基準が異なる。分銷商にとって、設けられた「販売ノルマ」を達成できなければ、「分銷商」としての資格が剥奪される。言い換えれば、特定に商品供給者の「分銷商」になるためには、課せられた「販売ノルマ」をクリアしなければならないのである。

②分銷商からの積極的なコミットメント

一般の商品流通では、商品の供給者（メーカー）は自ら商品の流通チャネルを開拓・維持しなければならない。しかし、分銷の場合では、分銷商は自主的に魅力的な商品の供給者を捜し、積極的にコミットする。なぜ、分銷制度ではこのような高い自主性とコミットメントが生まれたのか、その理由は、高い「インセンティブ制度の魅力」と高い「運営の自由度」である。

分銷商にとって、一番考えるのはやはり自分の利益である。「魅力的なインセンティブ制度」があれば、「分銷商」は自ら積極的に近づいてくる。そして、分銷商は課せられた販売ノルマ

さえ達成できれば、どのような販売方法をとっても商品供給者に干渉されない。そして、分銷商は特定の製品供給者の専属チャネルになる必要もないため、1つの「分銷商」は同時に複数の異なる商品を販売することもできる。

③手厚いインセンティブ制度

分銷制度を採用する会社のインセンティブ制度の中で、もっとも見られるのは「ポイント制」である。この「ポイント制」とは販売金額に応じて、一定のポイントが与えられる制度である。集められた点数によって分銷商「コミッション」と「仕入れディスカウント率」が決まる。たとえば、「完美」という会社のインセンティブ制度は下の通りである。

表1-1のように、「完美」は、分銷商に商

表1-1：商品価格と与えられるポイント

商品名	定価	ポイント
完美健康食品セット	823 元	700
敏感肌対応セット	488 元	417

表1-2：ポイント数のランクと仕入れ割引率

ポイント数	仕入れ割引
0 - 500 普通消費者と分銷商	0 %
501 - 1000 普通消費者と分銷商	6 %
1001 - 2000 普通消費者と分銷商	9 %
2001 - 4000 普通消費者と分銷商	12 %
4001 - 6000 普通消費者と分銷商	15 %
6001 以上普通消費者	18 %
6001 - 11999 分銷商	26 %
12000 以上分銷商	30 %

表1-3：下級分銷商がある分銷商のレベル

下級分銷商数	分銷商のレベル
1 - 2	顧客マネージャ
3 - 4	大顧客マネージャ
5 - 6	ダイヤモンド級マネージャ
7 - 8	金ダイヤモンド級マネージャ

表 1-4: 顧客マネージャのインセンティブの基準

種類	顧客マネージャのインセンティブ
毎月の固定給	300 円
獲得するポイント	当月総一級分銷商の 9 %ポイント＋ 当月総二級分銷商の 2 %ポイント

表 1-5: 分銷商に提供するコミッション率

分銷商当月獲得するポイント	コミッション率
200 - 6000	23 %
6001 - 11999	26 %
12000 以上	30 %

出典：上記のデータは、「完美」社のインセンティブ制度に基づく

品ごとに一定のポイントを与えている。分銷商は、1つの商品を販売すれば、それに該当するポイント数を獲得することができる。そして、累計ポイント数によって、仕入れ割引のランクと割引率が決まる。この割引率は次回の仕入れにも適用される。そして、仕入れ割引のランクは累積制なので、獲得したランクがゼロに戻らない。

また、表 1-3 は、下級分銷商数によって分銷商ランクの違いを表すものである。異なるランクでは違う呼び名が与えられる。異なるランクの分銷商に与えられたインセンティブが異なる。たとえば、表 1-4 は、「顧客經理」のランクのインセンティブの一覧である。それによれば、「顧客マネージャ」のインセンティブは、固定給の 300 円と獲得するポイントの 2 つがある。ここの「獲得するポイント」は、当月自分が直轄する一級分銷商のポイント合計数の 9 %と二級分銷商のポイント合計数の 2 %である。ここで、自分の直轄下級分銷商のポイントは自分の当月獲得するポイントと繋がる。

さらに、分銷商の当月獲得したポイントによって、「完美」からもらえるコミッション率のランクが決められる。そして、制度上計算式は

下記のように規定されている。

分銷商のコミッション＝顧客獲得したポイント数×(コミッション率－顧客がもらえた割引)×(1ポイントに1元) (式 1-1)

たとえば、ある分銷商Aは、これまでの累計ポイント数が 7500 点あるとする。表 1-2 によれば、7500 ポイントのランクで分銷商がもらえる仕入れ割引率は 26 %である。仮にこの分銷商当月の 3000 ポイント相当の売上があった。表 1-5 によれば、当月この分銷商がもらえるコミッション率は 23 %となる。それに対して、消費者Bはこれまでの累計ポイント数が 1500 点あるとする。表 1-2 によれば、このランクの仕入れ割引率は 9 %となる。それから消費者Bが、分銷商Aから「完美健康食品セット」一セットを買った場合、9 %の割引をしてもらえる。分銷商Aにとって、売上利益は「割引した後消費者Bが支払った金額」と「割引した後分銷商Aが仕入れのために払った金額」の差額となる。数式で表現すると、

分銷商Aの売上利益＝商品定価×(1－消費者Bがもらえる割引率)－商品定価×(1－分銷商Aの仕入れ割引率) (式 1-2)

この数式を整理すると、

分銷商Aの売上利益＝商品定価×(1－消費者がもらえる割引率－1＋分銷商の仕入れ割引率) (式 1-3)

さらに、式 1-3 を整理すると、

分銷商Aの売上利益＝商品定価×(分銷商Aの仕入れ割引率－消費者Bの仕入れ割引率) (式 1-4)

上記の例の場合、分銷商Aの売上利益＝823 元×(26 %－9 %)＝139.91 元。

そして、表 1-1 によれば、今回「完美健康食品セット」を買ったとき獲得するポイントは 700 点である。それで、消費者Bは累計ポイント数が 2200 となる。表 1-2 によれば、消

費者Bが次の購買で利用できる仕入れ割引率は12%となる。分銷商Aにとって、この取引からコミッションをもらえる。その計算は、式1-1の通りである。

分銷商Aのコミッション = $700 \times (23\% - 9\%) = 98$ 元。

以上のように、分銷商が商品の販売を通じてもらえる利益は次のように計算される。

分銷商の利益 = 売上利益 + 毎月の定額給料 + コミッション（式1-5）

このような計算を見れば、この分銷制度において、分銷商でもらえる利益は他の商売よりも多いということがわかる。

④ ネットビジネスへの分銷制度の応用可能性

大勢の無名で売れないネットショップを集めるだけでは、厳しい市場競争で勝つことはできるのかという疑問が出てくるかもしれない。しかし、分銷制度の特徴から考えてみると、分銷商の数が増えれば、成功を収める可能性が高くなる。その原因は分銷制度に販売ノルマが設定されているので、分銷商になるために、販売できなければ、消費者は1回に自分で商品を買うことが必要である。1つ分銷商は1回商品を買わなければならないから、千個分銷商が千回商品を買わなければならないと考える。それで、分銷商の数の増加のうちに、商品供給者の売り上げも増加している。

この時、分銷商は流通業者ではなく、消費者である。また、分銷は流通戦略ではなく、「店舗対消費者」の販促となる。そのため、ネットショップが他のネットショップを募って分銷することが重要である。

しかし、最初から、売れないネットショップは分銷商を育成するために、どのように他の売れないネットショップ（消費者）を引き込むのか。ネットショップとネットショップの間に、既存商品や、集客力が違うかもしれない。自分

の商品の種類が多くないが、顧客へ多様な商品の選択肢をあげるために、売れないネットショップは他の自主的に魅力的な商品供給者を捜し、商品を買ってきて販売しているかもしれない。そして、低い販売ノルマと手厚いインセンティブ制度を活用し、他の売れないネットショップを引き込めると考えられる。

3.3 小結

E-コマースの分野では、様々な要素に注目し、売れないネットショップはロングテールに多く存在している。これを考えると、単純にマーケティング戦略を応用することは適当ではないかもしれない。そして、ネットショップの発展はネットワーク構築性質と関係がある。もし、ネットショップが上記の分銷制度を採用すれば、アクセス確率を上げることができるだけでなく、顧客を獲得することができるのではないかと考えられる。

次は、中国のネットショップのケースを通じて、答えを探ってみたいと考えている。

4. ケース：麦包包（mbaobao.tmall.com）

4.1 会社紹介

「麦包包」（マイ パアオ パアオ）という会社は、中国でファッションをリードするかばんを生産、供給する業者である。麦包包は2007年9月に淘宝网でネットショップを開設した。創始者は葉海峰（イエ ハイフェン）である。同社は、2010年10月に、日本にMBB株式会社を設立し、2011年7月から、日本のwebサイトに正式に事業を展開している。

麦包包の売上は、2008年にはわずか380万元だったが、2009年には3000万元に急増した。さらに、2010年の売上は、3億元に達し、2013年の売上は、5億元を突破した。なぜ、2009年と2010年の売上が急増したのか。

4.2 草創期のマーケティング戦略

麦包包だけではなく、すべての企業がネットショップを立ち上げれば、様々な経営問題に直面しうる。ネットショップにとって、アクセス数の少なさと消費者のネットショップに対する不信感、取引数の少なさなどの問題が存在する。2007年に麦包包の創立時、従業員は2人しかいなかった。そのため、葉海峰氏は、淘宝网に出店することを決めた。彼は淘宝网に出店すれば、ネットショップに検索ツールや評価システムや多様の支払い方式など、様々な便利な条件を入手できると考えていた。そして、2007年には、葉海峰は主にページデザイン、広告、商品、といった3つの側面に力を入れてきた。以下では、この3つの側面での展開を分析していく。

①ページデザイン

麦包包のページデザインは、主にシンプルさと検索しやすさといった2点である。そして、麦包包は、消費者が一目で見えてすぐ分かるようにするために、多角度、大量な写真と情報を消費者へ提供するということである。たとえば、簡単なページデザインによって、商品をはっきり分類し、消費者はある特定の商品を探す時により速く見つけることができる。麦包包は商品に関する分類情報のリンク先を提供する。消費者は新しい商品が出回る時間やブランド、デザイン、値段、素材、特別設計など、自分の好きなやり方で、好きな時間に商品を自由に選べる。

そして、消費者はお気に入りの商品を購入したい場合に、その商品をクリックすると、より詳しく情報が出てくる。たとえば、商品価格、送料、支払い方式、在庫状況、得られるポイント、サービスなどの画面が現れてくる。その後、ページを下に移動すれば、かばんのスタイル、仕様、グラフ名、ブランド名、内部構造などより詳しい商品文字情報が出てくる。さらに、ページには文字の情報だけではなく、商品の正面

図、側面図、背面図、内部図、実物対比図、サイズ説明図に関する各角度の写真も掲示されている。

他の会社に比べて優れた点は、2007年に麦包包の創立時、webに写真を多用するネットショップは多くなかったのだ。その時、多くのネットショップは詳しい文字説明と簡単な写真紹介に重点をおいていた。しかし、消費者にとっては、大量な文字説明は読み難いのである。そのため、麦包包は写真多用の先発ネットショップと言ってもいい。

②広告

ネットショップを立ち上げる時に、往々にして資本金が不足しているため、多くのネットショップのオーナーにとって、広告費が深刻な問題である。麦包包の草創期に、元々、資金が足りなかったため、比較的に広告費の安いインターネットに広告を流している。葉海峰氏は、インターネットを通じて市場を開拓しつつ、知名度も広げようと考えていた。そして、彼は、ネット広告が、テレビ広告や新聞広告などのマスメディアより総合マーケティング費用を削減できると考えているため、ネット協力や検索順位投資、Eメールマーケティングという3つの広告方式を採用している。

まず、ネット協力とは、ネットショップ同士が自分のショップページに互いの広告を入れたり、商品のリンク先や広告を張り付けたりすることで、ネットショップ同士をつなぐことである。

次に、検索順位投資（PPC：pay per click）とは、ネットでの検索結果に自社の情報を優先的に表示させるサービスを利用することである。たとえば、麦包包が淘宝网に有料検索順位サービスを利用することで、消費者が淘宝网でかばんを検索すると、麦包包に関する情報が優先に出てくる。そうすることで、かばんの販売チャンスを大きくするのである。

最後に、Eメールマーケティングとは、顧客や潜在顧客に電子メールを配信することによって、新しい情報・広告を提供し、顧客の来店を促進するためのオンライン戦略である。

2008年から麦包包は淘宝网の広告スペースと検索順位のために毎月数十万元を払っている。2009年、麦包包は2008年の売上（380万元）を広告費として全部投入した。そして、2010年12月まで、麦包包の広告費は約3000万元までに追加された。

③商品

商品の位置づけ：基本的に18～32歳の女性を販売対象として、製品を開発する。

商品の提供：主に自社工場で生産する商品とOEM商品である。

商品の更新：常に一週間に一回、商品を更新して、顧客に速く新しいバッグを提供する。

ポイント制度：商品を購入した顧客にポイントをつけて、次の買い物で利用できる。

お問い合わせ：商品についての問題は24時間いつでも連絡が可能である。

他の会社に比べて優れた点として次のようなことが考えられる。葉海峰氏は世界的有名なブランドを6年間にわたって中国でOEM生産した経験がある。たとえば、そのひとつがラコステ（LACOSTE）である。麦包包は有名なブランドと同じ品質の商品を生産できるというイメージを消費者に持たせている。

同社は、商品の品質を保証する上に、自分の商品とOEM商品のどちらでも販売している。また、消費者が、自分の好きなかばんのスタイルやグラフなどを麦包包に提供すれば、その通りに作ってもらうことができる。最後に、この会社は市場参入の時間が早い。2007年に淘宝网でのネットショップが少ないため、商品の同業競争が激しくなかった。現在、競争が非常に激しくなったため、新規参入者は、売れるネットショップになるために、大変な経営努力をし

なくてはならない。

麦包包の草創期の分析を通じて、ネットショップを経営する過程で、必ず基本的なネットショップ戦略を利用するということが判明した。麦包包は各段階での計画を達成したからこそ、ネットショップの成長を成し遂げたと考えられる。各ネットショップは自身の実際状況にもとづいて、異なる経営管理戦略を採用しなければならない。

しかし、なぜ多くのネットショップが、様々なネットショップ戦略を実施した後に、まだ成功への道にたどりつけないのか。どのネットショップもこれらの方法を利用すれば成功できるなら、なぜ業績の差が存在するのか。なぜ、多数のネットショップは、始終に「低人気→低利益→低再投資」のグループで徘徊しているのか。その原因は、これらのネットショップが「分銷」をまだ理解していないからと思われる。麦包包は発展期にこの問題をどのように解決したのか。麦包包はどのように「分銷」を利用したのか。次は、分銷という手法を通じて、その答えを探ってみたいと考えている。

4.3 分銷という手法

① 2007年9月－2007年12月

この期間に、麦包包は淘宝网での売上がゼロである一方、会社の分銷商の数もゼロである。この時期の麦包包は売れないネットショップに属すると思う。

② 2008年1月－2008年4月

2008年から麦包包は淘宝网の広告スペースと検索順位のために毎月数十万元を払っている。この期間に、麦包包は、淘宝网での売上が徐々に増加し、分銷商も出現し始めた。しかし、この時期は、まだ分銷商がわずか数人にすぎなかった。麦包包はまた売れないネットショップに属すると思う。

③ 2008年5月－2009年7月

この期間に、麦包包は、開放的分銷という手段を採用した。開放的分銷手法という意味は誰でも自由に加盟できるし、分銷商になれる。分銷商は、麦包包のブランドを宣伝できるし、顧客の開拓と下級の分銷商を探し続けることもできる。例えば、あなたは分銷商として麦包包から1つブランド商品の分銷権を手に入れたとしよう。その商品の販売対象に向けて、自己の判断によってブログやコミュニティなどの場所で宣伝できる。それに、この商品情報を家族や友人に教えて、彼らもすぐに分銷商になれるということである。この段階に分銷手法については、以下ではさらに具体的に見てみよう。

麦包包は、分銷商にどのようにサービスを提供しているのか？麦包包から新着した商品の追加・補足明細書が出たら、すぐに分銷商に知らせる。いつでも、自分の注文をインターネットで見つけることができる。また、麦包包は私たちの毎日の売上に関心を払い、淘宝网で最新のイベントがあったら、すぐに分銷商に送信する。それだけではなく、麦包包は商品のマーケティングについても、様々なアドバイスを提供。そして、販売した後にお客さんから何か問題があったら、積極的に買い手に連絡して問題を解決する。

この段階で、麦包包ホームページの会員人数は2万人を超えていた。淘宝网で千軒近い分銷商が加盟していた。この時期の麦包包は売れるネットショップになったと思う。

④ 2009年8月－2010年5月

この期間に、麦包包は「管理式分銷」という手法を採用した。管理式分銷という意味は、分銷商になる条件を設定し、分銷商は、同社が決めている売上目標に達成しなければならない。この段階に分銷手法については、具体的に以下のとおりである。

分銷商になるために、何の条件が必要なのか。分銷店舗レベルは1ダイヤモンド²以上、

2ヶ月以上の通常の販売記録を必要とする。そして、販売価格は、仕入価格より安く販売してはいけない。すべての分銷商は自分より下級の分銷商を開発してはいけない。分銷商はいくつでもブランド商品を分銷できるが、分銷商の毎月の平均売上額は1000元以上になければならない。店の平均売上額が1000元以下になったら、分銷商の資格権利は取り消しになる。

また、開店してから、最初の30日はテスト期間として売上目標を達成すれば、分銷商の資格を保有する。逆に、売上目標に達成できなかったら、店舗の販売権を取り上げる。一部の1ダイヤモンドの店舗より小さい店舗をサポートするために、例外的な措置をも設けている。しかし、淘宝网の信用等級は星3つを必要とする。

分銷制度は3つのレベルと分かれている。それはゴールド級の店舗、ダイヤモンド級の店舗、超ダイヤモンド級の店舗がある。特定の評価方法は、次のように、四半期ごとに毎月の売上に基づいて計算されている。

①平均月間売上高が1000元未満のネットショップに対して、麦包包はこのネットショップの販売資格を取り上げる権利がある。②平均月間売上高が1000元～4000元の金の卸売業者は麦包包の販売価格の10%割引になる。平均月間売上高は4000元～5000元のダイヤモンドの卸売業者は麦包包の販売価格の15%割引になる。③平均月間売上高が5000元以上だったら、超ダイヤモンドの卸売業者は麦包包の販売価格の20%割引になる。

この段階では、淘宝网で麦包包は1500近い分銷商があり、30軒以上の超ダイヤモンド級の店舗があった。

以上の分銷手法を見れば、麦包包の発展過程に分銷は確かに重要な存在だと考えられる。麦包包が発展するにつれて、分銷商の数はどんどん多くなってきた。分銷商は麦包包に直接利益をもたらし、より多くの人々が麦包包を知り、

大幅に麦包包のヒット率を増加させていた。

4.4 ケースに対する理論的検討

①開放式分銷手法と管理式分銷手法

麦包包のケースを考察し、売れないネットショップが売れるネットショップになるために、2つの戦略が必要である。それらは、マーケティング戦略と分銷戦略である。ネットショップのマーケティング戦略について、前述した製品開発の工夫、ウェブサイトのデザインなどからその内容が分かる。ここでは分析の焦点を麦包包が取り組んだ分銷制度に絞る。

2008年5月から、麦包包はより多くの分銷商を募るために、開放式分銷手法を採用した。この制度では、誰でも麦包包の分銷商になれるし、分銷商になったネットショップも自由に自分の下級分銷商を開拓できる。しかし、分銷商が独自に開拓した下級分銷商に対して、麦包包は管理することができない。

2009年8月から、分銷商の質を求めるために、麦包包は従来の自由放任方式を改め、管理式分銷制度に切り替えた。この管理式分銷制度とは、麦包包は分銷商の加入条件を限定し、さらに分銷商の下級分銷商開拓を制限したのである。これことによって、麦包包はネットワークの中心となる。既存の優良下級分銷商に対しても、この時期から麦包包は全部自分の管理の下に納めた。

麦包包は業績が上がった後、毎月の販売ノルマを1000以上に引き上げ、目標を達成できない分銷商とのリンクを切るという手法を取るようになった。このような管理式分銷手法は良いかどうか。次に、開放式分銷手法と管理式分銷手法の比較を通じて、理論面から検討したい。

②開放式分銷手法と管理式分銷手法の比較

ケースの考察を通じて、麦包包が採用したこの2つの手法は、会社発展の異なる段階に違う効果があるということが分かった。表1-6

を参照して見れば、この2つの手法にはそれぞれに強みがあることが分かる。

しかし、ネットビジネスにおいて、知名度の高いウェブサイトさえあれば、たくさんのリンク（分銷商）を持つ必要はどこにあるかという疑問が浮かんでくるかもしれない。もっと簡単に言うと、ネットビジネスの場合、全部「メーカー直販」にすれば良いと考えられるが、なぜわざわざ中間分銷商を設ける必要があるのか。その原因は、分銷を担っているのは、卸売り業者や小売業者などの商人ではなく、地理的に分散している様々な消費者である。これは、ネットビジネスと実体経済との違いから由来したものである。

表1-6：麦包包の分銷手法対照表

	開放式 分銷手法	管理式 分銷手法
情報伝達の広さ	広い	狭い
情報伝達のスピード	遅い	速い
関係の強さ	弱い	強い
ブランド分銷の数量	1つだけ	1つ以上可
仕入価格	同じ価格	3つの 価格レベル
分銷制度の焦点	分銷商の量	分銷商の質
採用段階	草創期	規範を 重視する段階

出典：麦包包の事例に基づき、筆者がまとめともの。

5. おわりに

21世紀の商取引において、ネットショッピングの占める割合が次第に高くなってきた。ネットショップでは書籍、CD、DVD、各種の趣味用品、衣料品、家電製品、食料品、各種イベントのチケットなど、多種多様なものが販売されている。これらのネットショップのなかに個人経営のネットショップが数多く存在している。これらの個人経営ネットショップは、商品

を仕入れて再販するが、実体経済の中の流通業者とは性質が異なる。なぜなら、彼らのビジネスモデルは、商品を供給者から仕入れるが、完全買い取りの形で一回一回の取引が完結していて、供給者のマーケティング活動に関与しないからである。たとえば、もともと自分が消費するために購入した商品を何らかの理由で自分のウェブページやブログに掲載し、再販売するというタイプのネットショップである。このように個人でも手軽にネット起業ができる状態の中で、数多く存在するネットショップが生き残るために、その経営手法やビジネスモデルの構築が重要な課題となっている。

本稿は、売れないネットショップの販売戦略に、議論の焦点を当てて、研究を進めてきた。上記の分析を通じ、売れないネットショップが窮地から脱出するために、販売要因をめぐるマーケティング戦略と、ネットワークを活用した開放式分銷手法と管理式分銷手法という分銷をうまく組み合わせることが重要であることが判明した。

参考文献：

- アルバート・ラズロ・バラバシ (著) 青木薫 (訳) (2002)、『新ネットワーク思考—世界の仕組みを読み解く』NHK出版、pp.116 — 135、2002年12月25日。
- Burt、R.S.(1992)、Structural holes- The Social Structure of Competition、Harvard University Press、邦訳、安田雪 (2006)、『競争の社会的構造』、新曜社、pp.5 — 50。
- Granovetter、Mark S. (1973)、"The Strength of Weak Ties." American Journal of Sociology、78 : 1360 — 1380「弱い紐帯の強さ」、野沢慎司 (2006)『リーディングス ネットワーク論：家族・コミュニティ・社会関係資本』、勁草書房。

佐々木裕一 (2009)、「ロングテールの動態的分析—「商品検索・発見ツールの拡充」は「テールの長大化」と「商品販売の分散化」をもたらすのか？」東京経済大学、『コミュニケーション科学』(巻29)、pp.17 — 45、2009年03月04日。

渡部和雄・岩崎邦彦 (2010)、「ネット購買への抵抗感にもとづく商品類型化とマーケティング戦略」、東京都市大学環境情報学部情報メディアセンタージャナル (11)、pp.123 — 130、2010年04月。

瞿彭誌 (2014)、『网络金融与电子支付』、化学工业出版社、2014年10月01日。

Brian Solis (2014)、『互联网思维-传统商业的终结与重塑』、人民邮电出版社、2014年09月01日。

石川孝・澤井秀文・栗原聡 (2010)、「複雑ネットワーク・シミュレーションにおける模倣から創造へ」コンピュータソフトウェア 28(1)、pp.21 — 25、2011年02月。

王怡人 (2010)、「日本産業財企業のネット構造分析」、『流通科学大学論集—流通・経営編』、22(2)、pp.115 — 128、2010年01月。

鈴木智也・池田真一 (2009)、「複雑システムにおけるネットワーク中心性が予測精度に与える影響」情報処理学会論文誌数理モデル化と応用 (TOM)、pp.1 — 9、2009年03月27日。

註

- 1 「完美」(ワンメイ) はマレーシア企業「完美資源会社」の中国名である。歯磨き粉、シャンプー、化粧品、保健食品などを製造販売する会社である
- 2 淘宝网はネットショップを区別することの方法がおおいである。その中一つ、淘宝网は販売信用によってネットショップを区別する。消費者は毎回交易後でネットショ

ップに対して1回信用評価の権利を獲得られる。信用等級や信用ポイントは下の表を参照してください。